

## GUÍA RESUMIDA

# Modelo de Gestión del Riesgo de LA/FT para el sector real

Guía para la adopción de un Sistema de Gestión  
del Riesgo de Lavado de Activos y de Financiación  
del Terrorismo en el sector real

338.5  
M68  
Guía Ej. 1

negocios  
responsables  
y seguros



Embajada Británica  
Bogotá



**UNODC**  
Oficina de las Naciones Unidas  
contra la Droga y el Delito



**CAMARA**  
DE COMERCIO DE BOGOTÁ  
Por nuestra sociedad



## **CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ**

Consuelo Caldas Cano  
Presidente Ejecutiva

Lina María Castaño Mesa  
Vicepresidenta de Gestión Cívica y Social

Jairo García Guerrero  
Director de Seguridad y Convivencia

Paola Isabel Gómez Bolaños  
Coordinadora de Proyecto

## **OFICINA DE LAS NACIONES UNIDAS CONTRA LA DROGA Y EL DELITO**

**Programa de Asistencia Legal para América Latina y el Caribe**

Aldo Lale-Demoz  
Representante UNODC Colombia

Kristian Hölge  
Asesor Regional Legal

Mónica Jiménez  
Experta Financiera

Mónica Mendoza  
Coordinadora de Proyectos

## **CONSULTORES**

Carlos Mario Serna Jaramillo  
Serna Consultores Asociados Ltda.

Luis Eduardo Daza Giraldo

## **EMPRESAS PILOTO**

Cámara de Comercio de Bogotá

Empresa Colombiana de  
Petróleos S.A. – Ecopetrol

Servicios Postales Nacionales 4-72

Negocios Generales de Sistemas S.A.

Diseño y diagramación  
Isabel Fernández Fernández



338.5  
468  
g.l  
Salita  
31697  
Guia

## Contenido

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	4
Estructura del Sistema de Gestión del Riesgo de LA/FT .....	5
<b>ETAPA UNO</b>	
Diagnóstico .....	6
<b>ETAPA DOS</b>	
Identificación de los riesgos .....	10
<b>ETAPA TRES</b>	
Medición o evaluación de los riesgos .....	13
<b>ETAPA CUATRO</b>	
Adopción de controles – Medidas preventivas.....	17
<b>ETAPA CINCO</b>	
Divulgación y documentación (capacitación y consulta) .....	25
<b>ETAPA SEIS</b>	
Seguimiento o monitoreo .....	30





# Introducción

- 4 -

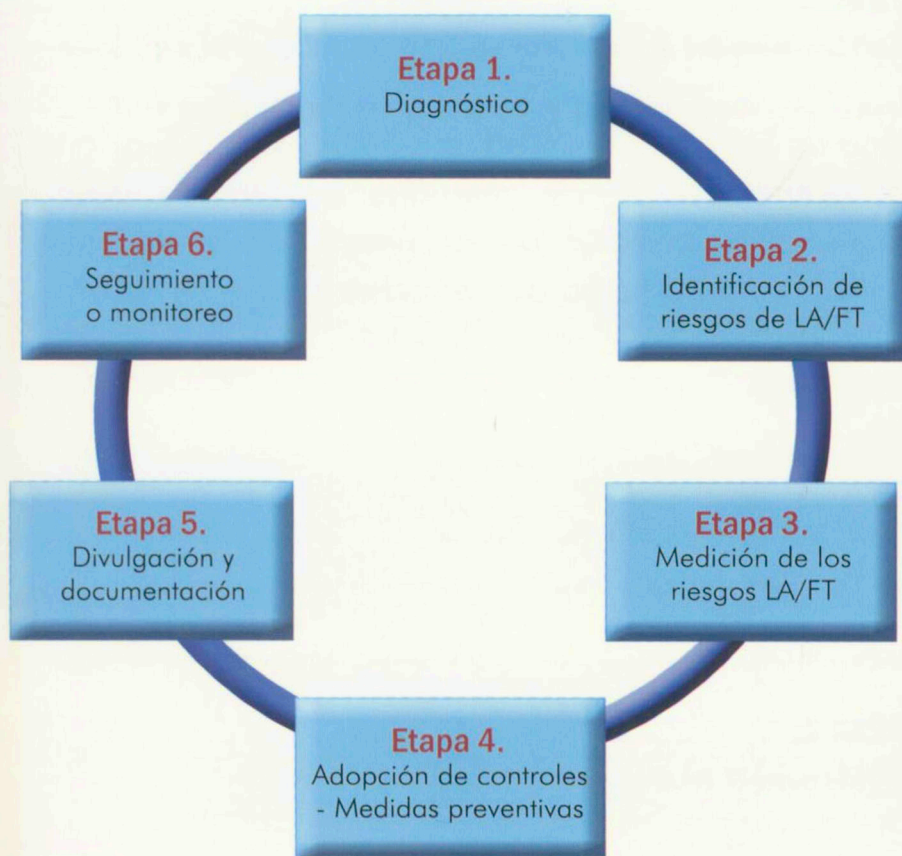
La gestión de riesgo es una parte integral de las buenas prácticas de administración y un elemento esencial de la buena dirección corporativa. Por ello se dice que la administración del riesgo forma parte del Buen Gobierno Corporativo y de la Responsabilidad Social Empresarial.

Para la elaboración de un Sistema de Gestión del Riesgo de lavado de activos y de financiación del terrorismo (en adelante LA/FT), se sugiere tomar en consideración las siguientes disposiciones y estándares internacionales:

- Guía de evaluación del riesgo para combatir el lavado de activos y la financiación del terrorismo. *Guidance on the risk-based approach to combatting money laundering and terrorist financing (GAFI)*.
- Recomendaciones internacionales: Naciones Unidas, GAFI, GAFIC, GAFISUD y Comité de Basilea.
- Estándar de Australia y Nueva Zelanda sobre administración de riesgos: AS/NZS 4360 - Norma de Gestión de Riesgos ISO 31000:2009.
- Marco integrado de administración de riesgos corporativos. *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)*.
- Las normas locales sobre prevención y control de la LA/FT.
- Las instrucciones impartidas por las autoridades de regulación y supervisión.



El modelo desarrolla  
todas las etapas recomendadas  
por el estándar internacional  
de administración de riesgos.



## Estructura del Sistema de Gestión del Riesgo de LA/FT



# **Etapas**

## **Etapas 1**

### **DIAGNÓSTICO**

#### *Objetivos:*

- *Comprometer a los dueños y directivos del negocio.*
- *Conocer el contexto de la entidad.*
- *Elaborar el diagnóstico del riesgo de LA/FT.*
- *Definir las metodologías, técnicas, herramientas y fuentes de información para el diseño y adopción del Sistema.*

#### **Paso 1:**

##### **Comprometer a los dueños y directivos del negocio**

Uno de los aspectos fundamentales en la adopción o fortalecimiento de medidas preventivas para proteger su negocio de los riesgos de lavado de activos, financiación del terrorismo y contrabando es el compromiso, real y decidido, de los dueños y directivos.

Este compromiso de los dueños y directivos debería constar en códigos de ética, actas, formatos, manuales o documentos institucionales.

#### **Paso 2:**

##### **Determinar el contexto externo e interno**

Para definir los lineamientos básicos dentro de los cuales debe administrarse los riesgos asociados al LA/FT, se debe, en primer lugar, analizar el contexto *estratégico, organizacional y de administración de riesgos de la empresa.*



Un paso importante para la elaboración del *Sistema de Gestión del Riesgo de LA/FT del Modelo NRS* de una empresa, comprende:

- Establecer el contexto externo.
- Establecer el contexto interno.
- Establecer el contexto de administración o gestión de riesgos.

### 1. Establecer el contexto externo

Se sugiere analizar los siguientes aspectos para el establecimiento del contexto externo:

- a) El entorno regulatorio y de negocios de la empresa, y
- b) La identificación de las partes interesadas externas.

- 7 -

### 2. Establecer el contexto interno

El contexto interno comprende:

- a) El direccionamiento estratégico de la empresa (visión, misión oportunidades, amenazas, fuerzas y debilidades);
- b) El entorno interno de negocios;
- c) Los interesados internos, y
- d) El sistema de gestión, control y administración.

### 3. Definir la estructura requerida para el Sistema de Gestión del Riesgo de LA/FT

- a) Definición de los objetivos de la administración de riesgos de LA/FT;
- b) Definición de las políticas de la administración de riesgos de LA/FT;



- c) Definición de la estructura organizacional, y
- d) Definición del sistema de control interno.

### **Paso 3:**

#### **Determinar los factores de riesgo de LA/FT**

Como resultado del análisis del contexto de la empresa, se determinan los factores de riesgo que deben ser objeto de administración y control. A título ilustrativo (cada empresa tiene factores de riesgo distintos), dichos factores podrían ser los siguientes<sup>1</sup>:

##### **A) Las contrapartes**

Los clientes internos y externos: las personas con las cuales la empresa tiene algún tipo de relación legal o contractual en desarrollo de su objeto social principal o conexo.

##### **B) Los productos**

Los productos son las operaciones realizadas por la empresa en desarrollo de su objeto social y que en efecto está ofreciendo a sus clientes.

##### **C) Los canales de distribución**

Los canales que utiliza la empresa para la distribución de sus productos pueden ser internos y externos.

##### **D) Las áreas geográficas o jurisdicciones**

Las áreas geográficas son las regiones o países en los que opera la empresa o en donde se encuentra el cliente o contraparte.

1. Los "factores de riesgo de LA/FT" para cada empresa son diferentes y deben determinarse en la etapa del diagnóstico; la lista que se presenta es sólo un ejemplo.



Los productos, los canales de distribución y las áreas geográficas, son calificados como “factores de riesgo” de LA/FT; sin embargo, pueden ser tratados como “criterios” para la valoración del riesgo de LA/FT de las respectivas “contrapartes”.

Por lo anterior, las etapas del ciclo de gestión del riesgo de LA/FT (identificación, valoración, controles-tratamientos y monitoreo), se aplicarán sobre los procesos de las respectivas “contrapartes” que impliquen factores de riesgo de LA/FT.

En otras palabras, los “factores de riesgo de LA/FT” son las “contrapartes”, mencionadas anteriormente.

#### **Paso 4:**

#### **Elaboración del diagnóstico del riesgo de LA/FT**

- 9 -

El último paso de esta etapa es el de elaborar un diagnóstico general del riesgo de LA/FT, que reflejan cada uno de los factores de riesgo definidos en el numeral anterior ; y determinar una primera aproximación a nivel de riesgos inherente de LA/FT de la empresa.

Este diagnóstico inicial será la base para planear el desarrollo de las siguientes etapas (identificación, medición, control y monitoreo).

#### **Paso 5:**

#### **Definición de las metodologías y herramientas para la gestión de riesgos de LA/FT**

En esta etapa es necesario definir las metodologías, técnicas, herramientas y fuentes de información para el diseño y adopción del Sistema de Gestión del Riesgo.



## **Etapas 2**

# **IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS**

### *Objetivo:*

- *Identificar los riesgos de LA/FT inherentes al desarrollo de la actividad de la empresa.*

En esta etapa se identifican los eventos de riesgo de LA/FT, a los cuales está expuesta la empresa en cada uno de los factores de riesgo.

Para clasificar el grado de riesgo de LA/FT de los eventos de riesgos de cada uno de los factores de riesgo, se recomienda utilizar las siguientes clasificaciones:

- a) Alto riesgo;
- b) Medio riesgo, y
- c) Bajo riesgo.

### **Paso 1:**

#### **Identificar los eventos de riesgo**

Para cada factor de riesgo debe procederse a la identificación de los eventos de riesgo. Para estos efectos, la empresa debe apoyarse en las matrices de riesgos existentes en la empresa o proceder al diseño de la respectiva matriz.

El alcance, forma y metodologías aplicables para la identificación de los eventos de riesgo, dependerá del nivel de riesgo de la empresa, de su tamaño, del desarrollo de los sistemas de gestión de riesgo de cada empresa.



Para la identificación de los riesgos de LA/FT, se pueden adelantar los siguientes procedimientos:

- Enumerar los eventos de riesgo

Para estos efectos se debe ejecutar el siguiente procedimiento:

- Definir ¿qué puede suceder?

Se puede elaborar una lista de los posibles eventos de riesgo; es decir, los incidentes o acontecimientos, derivados de una fuente interna o externa, que puede ser generador de un riesgo asociado al LA/FT.

Los eventos de riesgo son luego considerados en mayor detalle para identificar lo que puede suceder.

- 11 -

Dicha lista permite *definir qué puede suceder*, si tales eventos se presentan.

La lista de eventos de riesgo se debe basar en el análisis interno (experiencia de la industria y de la empresa) utilizando el análisis de tipologías y señales de alerta derivadas de análisis de expertos, documentos expedidos por las unidades de análisis financiero, y documentos y recomendaciones internacionales, sobre prevención de LA/FT.

- Determinar ¿cómo y por qué puede suceder?

Habiendo identificado una lista de eventos, se deben considerar *las causas posibles*.

*Identificar causas* implica identificar las circunstancias que podrían materializar el riesgo.



Por tanto, se expresan los riesgos en términos de consecuencia, considerando las causas que pueden generarlo.

Se entiende por causa que origina el riesgo, los motivos por los cuales los factores de riesgos (o agentes generadores) pueden materializar el riesgo.

Las causas también forman parte de las matrices de riesgo.

- 12 -

CÓDIGO	EVENTO DE RIESGO	CAUSA
Código de identificación del evento de riesgo	Determine el evento por el cual se puede generar el riesgo. ¿QUÉ PUEDE SUCEDER?	Explique la causa que da origen al evento de riesgo. ¿CÓMO Y POR QUÉ PUEDE SUCEDER?
RIESGO 1	1. Ser utilizado para el LA/FT y ser objeto de pérdida de reputación por no contar con patrones éticos y políticas para la prevención de LA/FT.	1.1. Inexistencia de patrones éticos y políticas para la prevención de LA/FT.



### Objetivo:

- Medir el riesgo inherente de cada evento de riesgo.

El análisis de riesgos de LA/FT involucra medir la probabilidad o posibilidad de ocurrencia del riesgo inherente de LA/FT de cada uno de los eventos de riesgo en cada una de las matrices de riesgos diseñadas para cada factor de riesgo, así como el impacto en caso de materializarse mediante los riesgos asociados.

Las consecuencias y probabilidades se combinan para producir el nivel de riesgo.

### Paso 1:

#### **Determinar los criterios para la medición de los riesgos**

Para la medición de los riesgos se sugiere utilizar los siguientes criterios:

#### **1. Probabilidad e impacto**

##### **A) Probabilidad**

La probabilidad de ocurrencia se refiere a la probabilidad de que las fuentes potenciales de riesgo lleguen realmente a materializarse.

Para los anteriores efectos, la entidad puede utilizar las siguientes categorías:

- Muy probable
- Posible
- Raro

## **Etapas 3**

# **MEDICIÓN O EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS**



La empresa podría utilizar las siguientes medidas cualitativas de probabilidad:

### Medidas cualitativas de probabilidad

	Descriptor	Descripción
A	Muy probable	Alta probabilidad de ocurrencia
B	Posible	Media probabilidad de ocurrencia
C	Raro	Baja probabilidad de ocurrencia

**- 14 -**

#### B) Impacto

El impacto se refiere a los efectos o daños sobre la empresa.

Para medir el impacto, la empresa puede utilizar las siguientes categorías:

- Alto
- Medio
- Bajo

El impacto se determina con base en el nivel de pérdida o daño que podría resultar en el caso de materializarse el riesgo y su consecuencia en los objetivos del Sistema de Gestión del Riesgo de LA/FT y en los riesgos asociados (legal y reputacional).

La empresa puede utilizar las siguientes medidas cualitativas de impacto:



### C) Medidas cualitativas de consecuencia o impacto

Nivel	Descriptor	Descripción
1	Bajo	Baja pérdida o daño. Puede ser susceptible de una amonestación o sanción moderada del supervisor (si lo hubiere), de índole pecuniario. No causa indemnización de perjuicios. No causa pérdida de clientes o disminución de ingresos por desprestigio, mala imagen o publicidad negativa. No produce efecto contagio.
2	Medio	Pérdida o daño medio. Puede ser susceptible de una sanción más estricta del supervisor (si lo hubiere), de índole pecuniario. Poca o media probabilidad de procesos penales. Baja o media probabilidad de indemnización de perjuicios. Poca o media probabilidad de pérdida de clientes, disminución de ingresos por desprestigio, mala imagen o publicidad negativa. Puede producir efecto contagio entre empresas o entidades relacionadas.
3	Alto	Alta pérdida o daño. Puede ser susceptible de cuantiosas multas del supervisor (si lo hubiere) y estrictas sanciones de suspensión, inhabilitación o remoción de administradores, oficial de cumplimiento y otros funcionarios. Alta probabilidad de procesos penales. Alta probabilidad de pérdida de clientes, disminución de ingresos por desprestigio, mala imagen o publicidad negativa. Puede colocar en peligro la solvencia de la entidad. Puede producir efecto contagio en todo el sector en el que opere.



## **2. Procedimientos para la medición del riesgo de LA/FT**

1. En esta etapa, se busca clasificar los riesgos e identificar el impacto y la probabilidad de ocurrencia de los eventos de riesgo.
2. Los riesgos inherentes son evaluados de acuerdo con la magnitud del impacto y la probabilidad de ocurrencia, según las medidas cualitativas de probabilidad e impacto.
3. Se priorizan los riesgos generando una clasificación bajo los criterios de la cualificación que permita la administración de los niveles de riesgos, de forma tal que éstos lleguen al nivel considerado como aceptable por la empresa.
4. Para estos efectos, cada uno de los eventos de riesgo que resulten con una calificación de alto o medio riesgo, debe ser objeto de los procedimientos y controles para la administración o mitigación del riesgo (plan de tratamiento).
5. Según lo anterior, se debe generar, para cada factor de riesgo y con base en eventos de riesgo, la respectiva matriz de riesgo.



### Objetivos:

- Tomar las medidas conducentes a controlar los riesgos.
- Detectar operaciones inusuales.

En esta etapa, la empresa podrá determinar y adoptar los controles o medidas conducentes a controlar el riesgo inherente.

Para estos efectos, se definen las metodologías para determinar los controles y su aplicación, y se definen los procedimientos para la detección de operaciones inusuales y sospechosas.

## **Etapas**

### **Etapas**

## **ADOPCIÓN DE CONTROLES**

*Es importante resaltar que una cosa son los “controles preventivos” propios de un proceso de gestión del riesgo de LA/FT, con fines de prevención, y otros son los “controles detectivos”, que se aplican para cumplir con la obligación legal de hacer seguimiento a las operaciones de los clientes, tales controles son propios de la detección de operaciones y reporte a las autoridades.*

*La detección de operaciones inusuales o sospechosas no debe formar parte de la etapa de monitoreo, por tratarse de procedimientos para la “detección” de operaciones que hayan realizado los clientes a través de los “mecanismos” e “instrumentos”; tales procedimientos se constituyen en “controles detectivos” y, por ende, deben formar parte de la etapa de control; motivo por el cual, este aspecto es desarrollado dentro de la ETAPA DE CONTROL.*



Los “controles detectivos” definidos y adoptados en esta etapa, pretenden “detectar” operaciones realizadas por las contrapartes que puedan ser una alerta y constituirse en operaciones inusuales o sospechosas que deban ser reportadas a las autoridades.

Los controles son las *políticas, actividades y procedimientos* que se desarrollan a través de toda la organización para eliminar o mitigar los riesgos adversos, y garantizan que las directrices de la dirección de la empresa se lleven a cabo y los riesgos se administren de manera que se cumplan los objetivos.

El control se debe traducir en una disminución de la posibilidad de ocurrencia o del impacto del riesgo de LA/FT, en caso de materializarse.

- 18 -

Debe reiterarse que los controles siempre se deben aplicar en los respectivos procesos.

Además, tales controles permiten mitigar la “probabilidad” de ocurrencia del riesgo, pero no su “impacto”.

## **CALIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE LOS CONTROLES DE LOS RIESGOS DE LA/FT**

Los controles del Sistema de Gestión del Riesgo de LA/FT, se calificarán de acuerdo con los tipos y formas de control frente al estado de su implementación.

### **1. Tipos de controles**

- Preventivo
- Detectivo

**Control preventivo:** se aplica sobre la causa del riesgo y su agente generador, con el fin de disminuir la posibilidad de ocurrencia.



Es el control que por excelencia debe aplicarse para prevenir el riesgo de LA/FT. Permite prevenir y resolver los problemas.

**Control detectivo:** es una alarma que se acciona frente a una situación anormal, como, por ejemplo, las señales de alerta.

## 2. Formas de los controles

- Manual
- Automáticos

**Controles manuales:** son las acciones que realizan las personas responsables de un proceso o actividad.

**Controles automáticos:** son procedimientos aplicados desde un computador en un software de soporte; diseñados para prevenir, detectar o corregir errores o deficiencias, sin que tenga que intervenir el hombre en el proceso.

- 19 -

## 3. Clasificación de los controles sobre su implementación

Los controles se clasifican en cuanto a su implementación de la siguiente forma:

- Implementado
- En desarrollo
- No existe
- **Implementado:** el control requerido existe y funciona de manera adecuada.
- **En desarrollo:** el control existe, pero aún no surte los efectos requeridos.
- **No existe:** el control no se ha diseñado.

## 4. Valoración de los controles

La valoración final resultante del análisis de la efectividad y el estado de implementación de los controles en la empresa, será la siguiente:



- Fuerte
- Moderado
- Débil

**Fuerte:** los controles son adecuados y operan correctamente.

**Moderado:** existen debilidades con respecto a su diseño o implementación y se requieren modificaciones – oportunidades de mejoramiento.

**Débil:** los controles no son de nivel aceptable.

## **5. Opciones de tratamiento – determinación de controles**

Las opciones de tratamiento de los riesgos de LA/FT, pueden ser las siguientes:

- 20 -

1. **Evitar el riesgo:** la empresa decidirá evitar el riesgo y no realizar la actividad que probablemente generaría el riesgo, si su tratamiento no es efectivo para llegar al nivel de “riesgo aceptable” por la empresa, es decir, el riesgo bajo, o la implantación de los controles resulta muy costosa.

La respuesta para evitar el riesgo sugiere que la empresa no identificó ninguna opción de respuestas que redujera el impacto y probabilidad hasta un nivel de “riesgo aceptable” (riesgo bajo).

2. **Reducir la probabilidad de ocurrencia de los riesgos o reducir las consecuencias:** la empresa adoptará políticas, procedimientos, actividades o medidas (controles) tendientes a reducir la probabilidad de ocurrencia de un riesgo o minimizar la severidad de su impacto, para aquellos riesgos detectados que no se encuentren dentro del nivel de riesgo aceptable.



La respuesta para reducir o compartir el riesgo, disminuye el riesgo residual a un nivel de tolerancia del riesgo deseado.

Dada la naturaleza del impacto de los riesgos asociados al LA/FT, en la gran mayoría de ellos no es mucho lo que se puede hacer para reducir o controlar las consecuencias; por ello, la prioridad en el tratamiento de los riesgos de LA/FT, es trabajar en las acciones para controlar la probabilidad.

Sin embargo, en aquellos casos en los que sea posible adoptar acciones tendientes a reducir o controlar las consecuencias o el impacto, la empresa debe adoptar las acciones pertinentes.

3. **Aceptar los riesgos:** la empresa sólo aceptará riesgos asociados al riesgo de LA/FT que tengan un nivel bajo o “riesgo aceptable”.

La aceptación de un riesgo de LA/FT, sugiere que el riesgo inherente ya está dentro de las tolerancias del riesgo, o que después de tratado, el riesgo residual de LA/FT se encuentra dentro de un nivel bajo o “riesgo aceptable”.

La empresa aceptará los riesgos inherentes bajos (es decir, aceptables) y los monitoreará, con el fin de confirmar que se mantienen dentro de dicho límite. Esta actividad forma parte de la etapa de seguimiento. Para otros riesgos inherentes que no sean aceptables (riesgo bajo), la empresa desarrollará e implementará un plan de administración específico para el diseño y adopción de un control que los lleve a un riesgo residual aceptable.

4. **Transferir los riesgos:** transferir un riesgo implica que otra parte soporte o comparta el riesgo. Los mecanismos incluyen el uso de contratos, arreglos de seguros y estructuras organizacionales, tales como sociedades y joint ventures.



Por la propia naturaleza del riesgo de LA/FT, no es posible legalmente transferir estos riesgos a terceros.

## Paso 1:

### Definir los controles para mitigar los eventos de riesgo

Código	Evento de riesgo	Descripción de los controles requeridos
Código de identificación del evento de riesgo.	Determine el evento por el cual se puede generar el riesgo. ¿QUÉ PUEDE SUCEDER?	Describa el control requerido
RIESGO 1	1. Ser utilizado para el LA/FT y ser objeto de pérdida de reputación por no contar con patrones éticos y políticas para la prevención de LA/FT.	1.1. Código de Ética y Código de Buen Gobierno Corporativo (CBGC).
		1.2. Políticas para la prevención del LA/FT para el control de contrapartes.

- 22 -

## Paso 2:

### Definir los procedimientos para la aplicación de los controles

*En cada uno de los procesos de las contrapartes en que haya factores de riesgo de LA/FT, se deben definir los procedimientos para la prevención del LA/FT.*

Al aplicar los controles sobre cada proceso, se aplican los “controles” a cada contraparte.

Así mismo, en cada uno de los procesos se deben describir los “controles detectivos” para la detección de operaciones inusuales y sospechosas.

En los procesos se deben describir los procedimientos y se definen controles para:



1. La segmentación de las contrapartes por niveles de riesgo (al momento de su vinculación).
2. Procedimientos para el control y seguimiento de las operaciones de las contrapartes.
3. El seguimiento y control de operaciones y detección de operaciones inusuales.

Todo ello se hace sobre las actividades de los procesos, por intermedio de los respectivos canales y que utiliza cada contraparte en las respectivas áreas geográficas.

Los controles se definen y se aplican a las contrapartes, pero en cada una de las actividades o etapas de cada proceso.

- 23 -

### **Paso 3:**

### **Diseñar y aplicar un plan de tratamiento de los riesgos de LA/FT**

La empresa debe diseñar y ejecutar un plan de tratamiento en la respectiva matriz de riesgo.

En los planes de tratamiento se debe documentar:

1. Descripción de la acción a ejecutar: definición y características del tratamiento.
2. Prioridad de la acción o tratamiento: alta, media o baja.
3. Quién tiene la responsabilidad por la implementación del plan.
4. Qué recursos se van a utilizar.
5. Responsable del monitoreo.
6. Fecha del monitoreo.
7. Asignación de presupuesto.
8. Calendario de implementación.
9. Detalles del mecanismo y frecuencia de la revisión de cumplimiento del plan.



#### **Paso 4:**

#### **Seguimiento y control de las operaciones de las contrapartes**

Es importante recordar que unos son los controles preventivos y otros los controles detectivos. Estos últimos buscan cumplir con una de las principales obligaciones de cooperación con las autoridades, que consiste en el deber de detectar operaciones inusuales y reportar operaciones sospechosas.

En los procedimientos de cada producto se deben incluir, además de los “controles preventivos”, propios de la gestión de riesgos, los “controles detectivos”, cuya finalidad es la detección de operaciones inusuales de las contrapartes.

Las exigencias normativas para el control, seguimiento, detección y reporte de operaciones de las contrapartes, se deben llevar a cabo con la aplicación de los controles detectivos aplicables a cada proceso.

La empresa debe adoptar un sistema de control de las operaciones de sus “contrapartes”. Para estos efectos, se deben implementar procedimientos que desarrollen los siguientes aspectos:

- Principio “conozca a su contraparte”.
- Principio “conozca el mercado”.
- Instrumentos para detección de operaciones inusuales.

Para realizar el seguimiento y control de las operaciones de las contrapartes y detectar eventuales operaciones inusuales, se tendrán en cuenta los siguientes instrumentos:

- Conocimiento del mercado.
- Tipologías de operaciones de LA/FT.
- “Señales de alerta”.
- Procedimientos para el análisis y reporte de operaciones inusuales y sospechosas.



### Objetivos:

- Proveer un sistema de documentos y registros de las etapas y elementos del Sistema.
- Proveer un sistema efectivo, eficiente y oportuno de reportes tanto internos como externos.
- Establecer un programa de capacitación.
- Establecer un programa de divulgación con los interesados externos.

### Paso 1:

#### **Proveer un sistema de documentos y registros de las etapas y elementos del Sistema de Gestión del Riesgo de LA/FT**

Se debe definir quiénes serán los responsables de la documentación del Sistema de Gestión del Riesgo de LA/FT, dando cumplimiento a los principios de integridad, oportunidad, confiabilidad y disponibilidad de la información.

En el proceso de administración de riesgos de LA/FT, se requiere una documentación apropiada.

Las etapas del Sistema de Gestión del Riesgo de LA/FT implementadas, deben constar en documentos y registros, garantizándose la integridad, oportunidad, confiabilidad y disponibilidad de la información.

La documentación relacionada con el Sistema de Gestión del Riesgo de LA/FT, debe comprender:

## **Etapas 5**

# **DIVULGACIÓN Y DOCUMENTACIÓN**



- I. El análisis de contexto interno y externo. Diagnóstico de riesgo de LA/FT.
- II. El manual, con sus respectivos anexos que contienen los procedimientos para la identificación, medición y control de los distintos factores de riesgo de LA/FT.
- III. Los documentos que soportan el diseño, desarrollo e implementación de las metodologías del Sistema de Gestión del Riesgo de LA/FT.
- IV. Los documentos y registros que evidencien la operación efectiva del Sistema de Gestión del Riesgo de LA/FT, los cuales incluyen, entre otros, la documentación e información de las contrapartes y la documentación relacionada con operaciones inusuales y reporte de operaciones sospechosas.
- V. Los informes del directorio, del gerente, del oficial de cumplimiento, de la auditoría, de la auditoría externa (revisoría fiscal) y de los órganos de control.
- VI. Los documentos que soportan la evolución de los controles.
- VII. Los documentos mediante los cuales las autoridades requieren información y sus respuestas.
- VIII. Los soportes de los análisis de operaciones inusuales y sospechosas.
- IX. Los procesos disciplinarios adelantados por eventuales incumplimientos del Sistema de Gestión del Riesgo de LA/FT.
- X. Los planes y programas de capacitación y de divulgación del Sistema de Gestión del Riesgo de LA/FT.
- XI. Los reportes internos y externos del Sistema de Gestión del Riesgo de LA/FT.



XII. Toda la documentación adicional que soporte de alguna forma al Sistema de Gestión del Riesgo de LA/FT.

## **Paso 2:**

### **Definir procedimientos para la realización de reportes internos y externos**

Los reportes incluidos en el sistema de divulgación de la información serán los siguientes:

#### Reportes internos

- Transacciones inusuales.
- Operaciones sospechosas.
- Reportes en la etapa de seguimiento o monitoreo.

**- 27 -**

#### Reportes externos

- Reporte de operaciones sospechosas (ROS).
- Reporte de transacciones en efectivo, el cual se compone:
  - i) de reporte de transacciones individuales en efectivo, y
  - ii) de reporte de transacciones múltiples en efectivo.
- Otros reportes exigidos por las autoridades competentes.

## **Paso 3:**

### **Diseño y ejecución del programa de capacitación y del plan de divulgación del Sistema de Gestión del Riesgo de LA/FT**

#### **1. Programa de capacitación**

El principal instrumento de comunicación del Sistema de Gestión del Riesgo de LA/FT al interior de la entidad, es el plan de capacitación, el cual se sugiere que cumpla con las siguientes condiciones:



1. Tener una periodicidad anual.
2. Ser impartido en los procesos de inducción de los nuevos empleados y a los terceros (no empleados de la empresa) que desarrollen actividades en su nombre.
3. Ser constantemente revisados y actualizados.
4. Contar con mecanismos de evaluación de los resultados obtenidos con el fin de determinar la eficacia de dichos programas y el alcance de los objetivos propuestos.
5. Señalar el alcance de los programas, los medios que se emplearán para ejecutarlos y los procedimientos que se adelantarán para evaluarlos. Los programas deben constar por escrito.

- 28 -

## **2. Plan de comunicación y divulgación con los interesados externos**

Se debe desarrollar un plan de comunicación y divulgación del Sistema de Gestión del Riesgo de LA/FT con los interesados externos, especialmente con las autoridades, los clientes, proveedores y otras contrapartes que hayan sido calificadas como "interesados externos", al elaborar la etapa del diagnóstico - contexto.

### **Paso 4:**

#### **Divulgación de los controles para mitigar el riesgo de LA/FT**

Se deben divulgar las políticas y los procedimientos por medio de la entrega del documento que contenga los controles en los procesos de inducción. De este hecho se debe dejar



constancia que permita evidenciar que los funcionarios lo han leído y entendido y se comprometen a su cumplimiento.

## **Paso 5:**

### **Definir procedimientos para la imposición de sanciones ante el incumplimiento de la aplicación de controles**

La empresa debe exigir a sus empleados aplicar las medidas preventivas sobre el LA/FT que impidan que pueda ser utilizada con ese propósito.

Para evitar que la empresa sea utilizada por la delincuencia organizada en el lavado de activos y la financiación del terrorismo, todos los empleados deben asumir el compromiso de aplicar, en desarrollo de sus funciones, los procedimientos tendientes a evitar que la empresa sea utilizada directamente o a través de sus operaciones como instrumento para el lavado de activos o canalización de recursos hacia la realización de actividades terroristas.

Para el efecto, las políticas y procedimientos deben ser conocidos y aplicados por todos los empleados de la empresa, sin excepción alguna. Debe quedar constancia escrita del conocimiento por parte de los empleados del Sistema de Gestión del Riesgo de LA/FT.

En caso de incumplimiento del Código de Conducta y de las normas y procedimientos contemplados en el Sistema de Gestión del Riesgo de LA/FT, y dependiendo de su gravedad, la entidad deberá aplicar las sanciones disciplinarias internas a que haya lugar.





## **Etapas 6**

# **SEGUIMIENTO O MONITOREO**

### *Objetivo:*

- Hacer seguimiento del Sistema de Prevención de LA/FT.

Esta etapa debe permitir a la empresa:

1. Hacer seguimiento general al Sistema.
2. Desarrollar un proceso de seguimiento efectivo que facilite la rápida detección y corrección de las deficiencias en las etapas del Sistema.
3. Asegurar que los controles sean comprensivos de todos los riesgos y que estén funcionando en forma oportuna y efectiva.

Una de las etapas más importantes en todo sistema de administración de riesgo, es el monitoreo o seguimiento de éste.

La etapa de monitoreo en el esquema de administración de riesgos tiene como propósito monitorear los riesgos, la efectividad del plan de tratamiento de los riesgos, las estrategias y el sistema de administración que se establece para controlar la implementación.

Los riesgos y la efectividad de las medidas de control necesitan ser monitoreados, para asegurar que las circunstancias cambiantes no alteren las prioridades de los riesgos, dado que pocos riesgos permanecen estáticos.

Los factores y eventos de riesgo que pueden afectar la probabilidad y las consecuencias de un resultado,



pueden cambiar como lo pueden hacer los factores que afectan la aptitud o el costo de las opciones de tratamiento. Por tanto, resulta necesario repetir con regularidad el ciclo de gestión de riesgo.

### **Paso 1:**

### **Defina procedimientos para la realización de actividades de monitoreo o seguimiento del Sistema de Gestión del Riesgo de LA/FT**

La principal herramienta del monitoreo o seguimiento, es la autoevaluación de riesgos y controles, con el fin de establecer un enfoque que examine y evalúe la efectividad del Sistema de Gestión del Riesgo de LA/FT.

Cada uno de los gestores de riesgo deberá hacer el seguimiento del riesgo de cada uno de los procesos.

Estos procedimientos de autoevaluación (*seguimiento o monitoreo*) permitirán verificar que los controles sean comprensibles de todos los riesgos y que éstos estén funcionando en forma oportuna y eficiente.

Los procedimientos de autoevaluación (*seguimiento o monitoreo*) que deben aplicar los gestores de riesgo, también deben asegurar que los “controles detectivos” (es decir, controles para detectar operaciones inusuales) sean y continúen siendo adecuados y suficientes.

Una vez concluida la implementación del Sistema de Gestión del Riesgo de LA/FT, los *gestores de riesgo* deben realizar una labor de revisión y evaluación del mismo para verificar la pertinencia y suficiencia del proceso de administración de riesgos de LA/FT y de los controles implementados y corregir las posibles deficiencias detectadas.



## Mayores informes

[www.negociosresponsablesyseguros.org](http://www.negociosresponsablesyseguros.org)

Cámara de Comercio de Bogotá  
Dirección de Seguridad y Convivencia  
Teléfono: 5941000 ext. 2755  
Página web: [www.ccb.org.co](http://www.ccb.org.co)  
Línea de respuesta Inmediata 3830383

Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito  
Programa de Asistencia Legal para América Latina y el Caribe  
Teléfono: 6467000 ext. 336 – 340  
Página web: [www.unodc.org/colombia](http://www.unodc.org/colombia)

**nrs**  
negocios  
responsables  
y seguros



Embajada Británica  
Bogotá



**UNODC**  
Oficina de las Naciones Unidas  
contra la Droga y el Delito



**CAMARA**  
DE COMERCIO DE BOGOTA

Por nuestra sociedad

